

LA GESTIÓN EN CRISIS



VIVIANA H. PEÑA

— Profesora de Fundamentos de la Gerencia
Área Académica de Administración
Facultad de Negocios, UPC

Buenos vientos han soplado para las empresas de nuestro medio gracias a la estabilidad jurídica del país y a la coyuntura internacional que se ha ofrecido como caldo de cultivo para la emergencia de un sin número de oportunidades de negocio, tanto de inversionistas locales, como internacionales, durante las últimas dos décadas; situación ésta que se ha acentuado en los años recientes.

Sin embargo, pese a haberse creado sendos programas de Gerencia y Administración en nuestro país, las empresas siguen teniendo graves problemas para manejar adecuadamente los retos que les plantea el mercado. Cientos de profesionales egresan año a año de las escuelas de negocios provenientes de programas de grado y postgrado que rápidamente pasan a ocupar puestos en diversos niveles y sectores. Estos profesionales, con ideas nuevas, actualizados y capacitados en el debido uso de las más recientes herramientas, son capaces de hacer frente a las tareas que se les encomiendan con bastante solvencia y a un nivel competitivo en el Perú y en el mundo. Los talentos de nuestros connacionales nos demuestran la cantidad de iniciativas emprendedoras que se han gestado desde los ya lejanos días de oscurantismo que sufrió el país en el siglo XX. A pesar de esta mirada positiva y optimista, no obstante, seguimos siendo un país poco competitivo y con grandes problemas en términos de productividad.

La teoría administrativa nos enseña que la productividad es la suma de la eficacia y la eficiencia. La eficacia implica alcanzar el objetivo haciendo las cosas bien; lo que se traduce en prestar un servicio de calidad, preocuparse por los pequeños detalles, tener el fin en la mente. Para esto, lógicamente, cada miembro de la organización tiene que saber hacer su trabajo con destreza, contar con la capacitación y los recursos que su labor demande. La eficiencia implica atender las solicitudes a tiempo, hacer un buen uso del dinero, los materiales, los talentos de las personas, y contar con una planificación que prevea las posibles eventualidades, que considere los puntos críticos y las expectativas de los clientes.

LA TEORÍA ADMINISTRATIVA NOS ENSEÑA QUE LA
**PRODUCTIVIDAD ES LA SUMA DE LA EFICACIA
Y LA EFICIENCIA.**

Pero hacer las cosas bien no es hacerlas a cualquier precio, de nada sirve inaugurar un proyecto si este debe volverse a revisar para lo cual se requerirá reprocesar y malgastar recursos o entregar un producto al cliente si antes no se ha garantizado que su funcionamiento es el esperado. Es ahí en donde se incurren en los costos adicionales y se sacrifica todo lo invertido perdiéndose la credibilidad y mermándose la productividad.

Y es que a la hora en que las emergencias apremian, la sagacidad de los gerentes, la creatividad de los empleados y la actitud sacrificada de todos no son suficientes para atenuar los efectos de la situación imperantes. Se ponen en evidencia las fallas en los procesos, la inoperatividad de los equipos, la carencia de planes de contingencia, la escasez de personal, la inexistencia de pruebas preliminares con la aquiescencia de la alta gerencia en busca de mayor "productividad".

...SEGUIR HACIENDO LAS COSAS COMO SE HAN PRACTICADO
DURANTE EL TIEMPO PRECEDENTE **NO ES GARANTÍA DE LO
QUE SEGUIRÁN SIENDO EN EL FUTURO...**

La paradoja de Ícaro nos enseña que seguir haciendo las cosas como se han practicado durante el tiempo precedente no es garantía de lo que seguirán siendo en el futuro; muy por el contrario, podrían conducir a un letargo mortífero. La fortuna nos ha acompañado hasta ahora pero hay que repensar la gestión en las organizaciones del país si queremos seguir en el espectro de las oportunidades; y esto pasa por cambiar la mentalidad de los agentes de decisión en la forma en que se acometen los proyectos, se ordenan los procesos y se gestionan y piensan los recursos.